



XVIII Интернационални научни скуп СМ 2013
**Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту**

Тема скупа
Корпоративно управљање у функцији одрживог развоја

UDC 005.334:336.717.137 ; 336.774.3 ; 336.276.4

НПЛ У ФУНКЦИЈИ УПРАВЉАЊА ПОТРАЖИВАЊИМА БАНКЕ

NPL IN MANAGEMENT OF BANK'S CLAIM

Дарко Марјановић, Економски факултет Суботица, marjanovicd@ef.uns.ac.rs
Радован Драгаш, BANCA INTESA AD, dragashome@gmail.com

Апстракт: Са појавом светске економске кризе пословне банке на српском тржишту се суочавају са константним порастом проблематичних кредита тзв. НПЛ (Non Performing Loans). Праћење нивоа и тренда проблематичних кредита од велике је важности за уочавање могућих проблема у наплати потраживања и упозорава на погоршање квалитета кредитног портфолиа банкарског сектора. Циљ овог рада јесте потреба за скретањем пажње на факторе који олакшавају и отежавају наплату пласмана, па самим тим и идентификовање фундаменталних сегмената и значаја системског приступа наплати, те предлог практичних смерница за адекватно управљање наплатом потраживања од дужника. Адекватна наплата потраживања је генерално, после профитабилности, друга најзначајнија мера успешности пословања банке. Стога су, банке у обавези да веома пажљиво воде рачуна о свом салду потраживања од клијената и да њима ваљано управљају, како ликвидност банке не би била доведена у питање, а коначно и опстанак.

Abstract: With the advent of the global economic crisis, commercial banks in the Serbian market are faced with a constant increase in troubled loans so. NPL (Non Performing Loans). To monitor the level and trend of problem loans is of great importance for the identification of possible problems in collecting receivables and warns of deterioration of the loan portfolio of the banking sector. The aim of this work is the need for drawing attention to the factors that facilitate and impede payment loans, and thus the identification of fundamental importance segments and systematic approach to collection and draft practical guidelines for the proper management of the collection of claims against the debtor. Adequate debt collection is generally after profitability, another key measure of bank performance. Therefore, banks are obliged to carefully take care of their balance due from customers and to manage them properly, how bank liquidity would not be called into question, ultimately, survival.

Кључне речи: наплата потраживања, НПЛ, банке, репрограм кредита

Key words: debt collection, NPL, banks, rescheduling of loans

УВОД

Основна компонента активе већине банака јесу кредити које одобравају привредним субјектима и физичким лицима. За ове институције, кредити су основни извор прихода од пословања, али и главни извор изложености ризику. Пракса је показала да банке могу доживети пропаст из много разлога, али основни разлог углавном јесу ненаплативи кредити.

Данас, 2013. године, више него икада изазов управљања потраживањима заузима челно место у редефинисаним пословним политикама српског банкарства. Народна банка Србије објавила је да су укупни бруто проблематични кредити (НПЛ) банкарског сектора у Србији, односно кредити са кашњењем у отплати дужим од 90 дана, на крају 2013. године износили 367,1 милијарди динара, што је чинило 18,6 одсто укупно одобрених кредита (кредитна експанзија са субвенционисаним кредитима у септембру, октобру и новембру месецу 2012. је утицао на побољшање статистике). С тим да је тај проценат НПЛ-а вероватно и већи, уколико би све банке реално приказале спорне кредите. Тренд апсолутног и релативног повећања НПЛ-а је константан. Основни покретач раста НПЛ у Србији јесте привреда, чији се бруто показатељ повећао са 14,5 одсто на крају 2008. на 19,5 одсто у децембру 2012. При томе, највећи део НПЛ-а односи се на предузећа из сектора рударства и прерађивачке индустрије, трговине и грађевинарства. С друге стране, учешће кредита становништву у доцњи кретало се испод просека укупних НПЛ. Од краја 2008. оно је повећано за 1,3 процентна поена и у децембру 2012. је износио 8,6 одсто, при чему је највећи део тог раста забележен у 2009. години. Грађани највише проблема имају са отплатом потрошачких кредита и прекорачењима по текућем рачуну, док обавезе по основу стамбених кредита и кредита за куповину аутомобила најуредније сервисирају. Од марта до децембра 2012. године, банке су у просеку месечно додељивале статус НПЛ у износу од 17,8 милиона динара. Престанак статуса НПЛ у просеку је највише остварен по основу наплате потраживања, а у мањој мери по основу преноса трећим лицима, реструктурирања и отписа. Највећи број проблематичних пласмана налази се у банкама са домаћим капиталом што указује на недостатак савремених аналитичких и технолошких поступака, стручних знања, грешке у руковођењу и напослетку криминалне активности.

У овом раду поступно ћемо разматрати кључна питања управљања потраживањима. Прво ћемо разматрати контролу тј. мониторинг портфолиа, а потом анализирати сигнале и узрочнике проблематичних кредита и на крају, обратимо пажњу на временски ток и могуће стратегије наплате потраживања.

1. УПРАВЉАЊЕ ПОТРАЖИВАЊИМА БАНКЕ

Наплата потраживања обухвата две временске димензије (фазе). Прва свој почетак има у периоду до настанка продаје односно реализације пласмана (тиче се анализе и оцене кредитне способности клијента), док друга димензија подразумева период од реализације до коначне наплате пласмана. Сам рад се бави другом фазом наплате потраживања.

1.1 МОНИТОРИНГ ПОРТФОЛИА КРЕДИТА

Шта се дешава са клијентом након закључења Уговора о кредиту и реализације истог? Да ли се документација одлаже у кредитни досије и заборавља на клијента? Нажалост, савременици смо овакве банкарске праксе и непрофесионалног приступа послу.

Након што се обезбеди комплетна, од свих страна уредно потписана кредитна документација врши се исплата средстава кредита, а потом наступа период мониторинга кредита/дужника и наплате потраживања до коначне отплате кредита.

Значај мониторинга кредита се огледа у константним флукутирањима у привреди који утичу на слабљење неких компанија и повећање кредитних потреба других, што угрожава њихову способност да уредно сервисирају обавезе према банци. Запослени у банци који раде у продаји (комерцијални пословитзв. front office) морају имати осећај за могућност оваквих развоја догађаја и да константно контролишу све кредитне партије односно клијенте са билансним/ванбилансним производом у стању.

Данас, готово свака кредитна институција оперише са процедурама за контролу кредита у стању. Сама контрола обухвата неколико принципа:

- Периодична контрола свих врста зајмова;
- Евиденција кашњења по предвиђеним обавезама;

- Процена квалитета колатерала (по прописима НБС банке су дужне да раде репроцене на сваке 3 године или раније уколико је дошло до пада вредности заложених непокретности);
- Годишња ревизија пословања дужника (анализа финансијске позиције);
- Редовна контрола клијената са највећом изложеношћу;
- Чешћа контрола проблематичних зајмова;
- Убрзање планираних контрола кредита уколико дође до погоршања привредне ситуације или уколико се појаве значајни проблеми у делатности дужника који могу да озбиљно наруше пословање истог, а самим тим и уредну отплату по кредиту.

Циљ мониторинга пословања клијената јесте редовна контрола квалитета кредитног портфолија, а у циљу правовремене идентификације потенцијалних проблема и избегавања тј. ублажавања негативних ефеката и материјалних губитака по банку. Контрола и периодична ревизија пословања подразумева правовремено идентификовање негативних кретања у пословању клијената, слабење отплатног капацитета и других негативних информација које могу довести до погоршања кредитне способности клијената и/или угрожавања колатералне позиције банке.

Контрола кредита није луксуз већ потреба сваког доброг програма кредитирања. Она не само да помаже менаџменту банке да брзо уочи проблематичне кредите, већ представља и сталну проверу Службе за управљање кредитирањем у смислу да ли се придржавају кредитне политике. Контрола кредита такође помаже руководству у оцени укупне изложености ризику институције и њених евентуалних будућих потреба у погледу већег обима капитала.

Ревизија пословања подразумева поновну оцену кредитне способности клијената који су у перформинг статусу, проверу колатерала, искоришћеност одобрених лимита, ажурирање интерног рејтинга за клијенте, испуњеност уговорних обавеза уз проверу накнадних услова (уколико постоје), као и све остале важне делове сарадње клијента са банком.

Основ за дефинисање рока (датума) за наредну ревизију пословања је нови коначан рејтинг клијента који кредитни аналитичар додељује према рејтинг скали у банци, подразумева следеће класе у распону од ААА (најбољи рејтинг) до ЦЦЦ (најлошији рејтинг):

- Рејтинг ААА – наредна ревизија пословања клијента за 12 месеци
- Рејтинг АА – наредна ревизија пословања клијента за 12 месеци
- Рејтинг А – наредна ревизија пословања клијента за 12 месеци
- Рејтинг БББ – наредна ревизија пословања клијента за 9 месеци
- Рејтинг ББ – наредна ревизија пословања клијента за 6 месеци
- Рејтинг Б – наредна ревизија пословања клијента за 3 месеца
- Рејтинг ЦЦЦ – наредна ревизија пословања клијента за 3 месеца

Постојање формалних процедура мониторинга кредита/дужника од стране посебних организационих јединица банке није спорна. Међутим, пракса је показала да кључна фигура у наплати потраживања по кредиту, па самим тим и у мониторингу кредита/дужника, јесте портфолио менаџер тј. запослени банке у чијем портфолију се налази кредит/дужник.

Мониторинг кредита/дужника обухвата:

- Анализу трансакције. Пошто је кредит пуштен у течај, први корак мониторинга јесте **провера наменског коришћења средстава**. У зависности од намене кредита, исплаћени су добављачи, запослени, пореска обавеза или су средства усмерена на инвестицију;
- Уколико је кредит инвестициони, **прати се реализација пројекта и наравно ефекти инвестиције на пословање клијента**;
- Анализу **квалитативних и квантитативних података** како би се установио њихов утицај на основне ризике кредита и изворе отплате;
- Разумевање **пословног окружења и фаза животног циклуса** клијента;
- **Редовне посете предузећу** и главним пунктовима његовог пословања, укључујући редовне састанке са кључним менаџерима, као и потреба да се стекне њихово поверење и поштовање;
- **Комуникацију са запосленима** (често се значајне информације о стању у фирми добију од „портира“, „чистачица“, техничког особља или радника у производњи и администрацији);
- **Контролу елемената личне природе** (брачни статус, да ли клијент има породичних/приватних проблема, како се опходи према личним обавезама, да ли је приватно дужан као физичко лице, да ли руководилац има здравствене проблеме?).

Потенцијални узроци проблема отплате кредита од стране дужника могу бити **екстерног и интерног карактера**.

Екстерни фактори су изван контроле руководства, а могу бити последица неповољних кретања у:

- Политичкој нестабилности;
- Банкроту главних купаца;
- Окружењу у коме послују, на пример, повећање трошкова који се не могу пребацити на купца, скок каматних стопа, кретање девизног курса;
- Блокирању јавних „државних“ радова услед недостатка средстава, где се дужник појављује као извођач;
- Делатности у којој послују, на пример, супституција производа клијента;
- Забрани извоза појединих дефицитарних сировина (природне непогоде које, на пример, утичу на смањење приноса у пољопривреди, држава својим мерама спречава извоз);
- Конкурентној позицији предузећа у оквиру исте делатности, на пример, технолошки напредак конкурента.

Кредитни менаџер мора бити упознат са утицајима макро-окружења, који су изван контроле корисника кредита и са последицама које могу имати на корисника кредита, а тиме и на његову способност сервисирања дуга. Иако руководство предузећа не може да контролише екстерне факторе, квалитетни руководиоци на време ће препознати трендове и предузети одговарајуће мере у циљу свођења негативних последица на најмању могућу меру.

Интерни фактори се често могу приписати лошем менаџменту предузећа. На ове факторе запослени банке може на време реаговати, под условом да добро познаје свог клијента. Најчешћи сигнали упозорења за кредитног менаџера јесу:

- Раст предузећа који превазилази „интелектуални капацитет“ и способности руководства;
- Власник предузећа који је истовремено и руководиоца себе сматра за „најспособнијег и најпааметнијег“;
- Власник запошљава „лошији“ кадар који неће моћи да прати „сиве“ токове фирме;
- Чињеница да се спољни утицаји нису предвидели и на њих ефикасно реаговало;
- Чињеница да се не спроводе неопходне контроле;
- Неискреност људи, који су раније били искрени, постају неискрени када су суочени са проблемима;
- Неуспех у формулисању или спровођењу дугорочних стратегија;
- Одлазак кључних руководиоца који се не замењују новим;
- Конфликти између руководећих функција које се међусобно надмећу;
- Диверсификација која води у нове пословне делатности без претходног искуства, систематичног истраживања или планирања.

Искуствено гледано, клијентови проблеми са севисирањем обавеза започињу много раније него што се то да закључити по пропустима испуњења уговорених обавеза по кредиту. Уобичајена су три степена новчаних проблема:

- Поремећај ликвидности. У овој фази залихе расту, а потраживања се слабије „затварају“ наплатама у новцу. Реакција менаџмента је одуговлачење плаћања повериоцима.
- Угрожена ликвидност. У овој фази клијентов приоритет постаје управљање новчаним потенцијалом редукацијом трошкова. Намећу се трошкови рестрикције, отпуштају се људи и покушава мањак новца надокнадити продајом неегзистенцијалне имовине. Од других банака се покушава издејствовати кредит за премошћавање неликвидности, а постојећи Уговор о кредиту се непоштује.
- Претећи банкрот. То је врло болна фаза за клијента. Повлаче се депозити код банака, одустаје се од испуњења кредитних обавеза, интензивно се продаје имовина и покушава пронаћи партнер за спајање или куповину целог власништва.

Као што је наведено, кредитни менаџер, који добро познаје свог клијента, препознаће знаке упозорења који указују на то да екстерни фактори или „лош менаџмент“ негативно утичу на резултате предузећа и тиме угрожавају квалитет кредита. Најчешћи сигнали упозорења су:

- Учесталост блокада;

- Учесталост доцњи по отплати кредита;
- Ненаменско трошење средстава кредита;
- Повлачење средстава из текућег пословања за личне потребе (тзв. непредузетничка потрошња);
- Смањење уплате пазара;
- Промена делатности;
- Промена власника;
- Избегавање посете експозитури банке;
- Избегавање јављања на телефонски позив;
- Клијент се интересује за кредит, а не пита за цену средстава;
- Број повлачења извештаја кредитног бироа у последњих 30 дана;
- Куповина луксузних пословно нефункционалних аутомобила;
- Пораст % коришћења овердрафт кредита;
- Пад продаје - сужавање тржишта или смањено учешће на тржишту;
- Ниже профитне марже и ниже цене и/или виши трошкови;
- Висок ниво залиха - вишак производње или тешкоће у производњи;
- Повећање потраживања из редовног пословања - купци нису у стању да плате или им за плаћање треба све више времена;
- Захтеви за репрограмом постојећих кредита;
- Повећање коефицијента дуга у односу на нето вредност („leverage“);
- Повећања обавеза из редовног пословања - корисник кредита измирује своје обавезе према банци, али зато касни у обавезама из редовног пословања. Да ли ће и даље бити у могућности да обезбеди основне сировине и материјале?
- Неисплаћене зараде запосленима - корисник кредита измирује остале обавезе, али зато не плаћа раднике. Ово може бити само краткотрајно решење;
- Губици по основу принудне продаје основних средстава;
- Велика непланирана инвестициона улагања - да ли ће се купљена средства исплатити или је улагање извршено на рачун способности корисника кредита да сервисира дуг;
- Погоршање показатеља који се односе на покриће сервисирања дуга – сужавање марже која представља сигурност за банку;
- Погоршање показатеља ликвидности - краткорочне обавезе расту брже него обртна средства.

Многи од наведених знакова упозорења могу се препознати у финансијским подацима, нарочито у финансијским извештајима менаџмента и ревизора које банци доставља корисник кредита. Ове извештаје треба увек пажљиво анализирати, а њихов садржај проверити кроз разговоре са вишим руководиоцима. Улога ревизора је врло значајна, с обзиром да подразумева независну процену здравог пословања предузећа. Финансијске извештаје за које је урађена ревизија треба анализирати са посебном пажњом и о њима разговарати са руководством и, ако је то потребно, са ревизорима. Такође, треба проверити да ли је предузеће одлучило да промени ревизорску кућу зато што сматра да ће бити више „кооперативна“ и мање објективна у презентирању веродостојног стања.

Проблеми се могу уочити и кроз текући рачун који се води код банке. Смањење промета по рачуну и/или нижи ниво расположивог салда такође може представљати наговештај да се предузеће суочава са проблемима, као што је то случај и са кашњењем у измирењу обавеза из текућег пословања. Обазриви кредитни менаџер редовно ће пратити стање на текућем рачуну корисника кредита и, уколико примети било коју од наведених појава, од руководства предузећа ће затражити одговарајућа објашњења.

У ситуацијама када схвати да је суочено са проблемима, руководство предузећа обично је мање расположено за комуникацију са банком него што је то случај у околностима успешног пословања. Кашњење у достављању финансијских података и непотпуни финансијски подаци готово увек су знак да предузеће има финансијске проблеме. Ако предузеће и даље са банком комуницира на искрен и ефикасан начин, чак и када је суочено са проблемима, то је знак да је корисник кредита са банком, а преко референта клијената, развио однос међусобног поштовања.

1.2 ТОК ПОСТУПКА ЗА НАПЛАТУ ПОТРАЖИВАЊА

Анализа пласмана који доспевају у наредном периоду. Запослени су у обавези да у поступку наплате потраживања дневно прате и врше анализу пласмана у свом портфолиу који доспевају у наредном период.

Кредитни менаџер је у обавези да телефонским путем и/или електронском поштом контактира све своје клијенте који у стању отплате имају кредите, и то најкасније два радна дана пре доспећа потраживања по основу главнице кредита, како би подсетио клијента о обавезама које доспевају и уједно добио информацију да ли ће клијент благовремено измирити своје обавезе. Из банкарских апликација добија преглед поменутих доспећа на основу кога добија информацију о томе ко касни и које клијенте треба контактирати.

Запослени посматрају пласмане који доспевају у наредних 8 дана. У случају клијената за које се сумња да ће каснити у измиривању обавеза (раније су каснили у измиривању обавеза, постоје сазнања да имају финансијских потешкоћа, показују прве знаке потенцијалних проблема у пословању), позивају се усмено ради добијања информација о могућности измирења пласмана/дела пласмана у уговореном року.

Праћење измиривања доспелих обавеза по основу пласмана. Запослени су у обавези да у поступку наплате потраживања дневно прате уредно измиривање свих обавеза по основу пласмана клијентима у свом портфолиу увидом у Извештај о доспелим а ненаплаћеним потраживањима и друге доступне извештаје, а сагласно тренутном статусу предузму процедуром дефинисане акције и поступке.

Такође, запослени су дужни да воде Листу кашњења за све клијенте из свог портфолиа који касне са отплатом потраживања, све док се ова потраживања у потпуности не наплате или све док не пређу у надлежност Службе специјализоване за проблематичне кредите.

Након прегледа кашњења по партијама клијената из свог портфолиа, врши следеће:

1. *Усмена опомена* – Запослени упућују усмену опомену Дужнику при чему се упозорава на озбиљност проблема и активности које ће бити предузете. Опомиње дужника телефоном континуирано почев од 3 дана доспећа обавезе за плаћање о чему се оставља писани траг. Такође је могуће да се клијент контактира и преко електронске поште;
2. Најкасније 15-ог (петнаестог) дана након доспећа обавезе за плаћање шаље *писану опомену* дужнику/садужнику која мора да садржи упозорење о почетку коришћења инструмената обезбеђења наплате пласмана. Копије послатих опомена се архивирају у предметима клијента, а евиденцију свих опомена се воде у Листи кашњења. У овој фази наплате потраживања кредитни менаџер врши анализу кредитне способности дужника и настоји добити што прецизније одговоре на питања:
 - Шта је основни проблем у пословању предузећа, корисника кредита?
 - Да ли предузеће може на време исплаћивати доспеле обавезе?
 - Да ли су реална и ликвидна његова потраживања и залихе?
 - Да ли предузеће остварује реалну стопу приноса?
 - До које границе се може смањивати профитна стопа предузећа а да то не доведе у питање могућности исплате камата, ренти, главнице кредита и слично?
 - Да ли је финансијско стање предузећа стабилно?
3. Најкасније до 25-ог дана шаље *II опомену* садужнику/дужнику. Уколико нема садужника, II опомена се не шаље;
4. Уколико до 25-ог дана дужник још увек није измирио доспеле обавезе запослени банке шаље електронским путем захтев за *покретање поступка наплате активирањем одговарајућих инструмената обезбеђења*. Приступа се наплати принудним путем, односно блокади текућег рачуна дужника за укупно доспеле неизмирене обавезе по партији пласмана путем Овлашћења

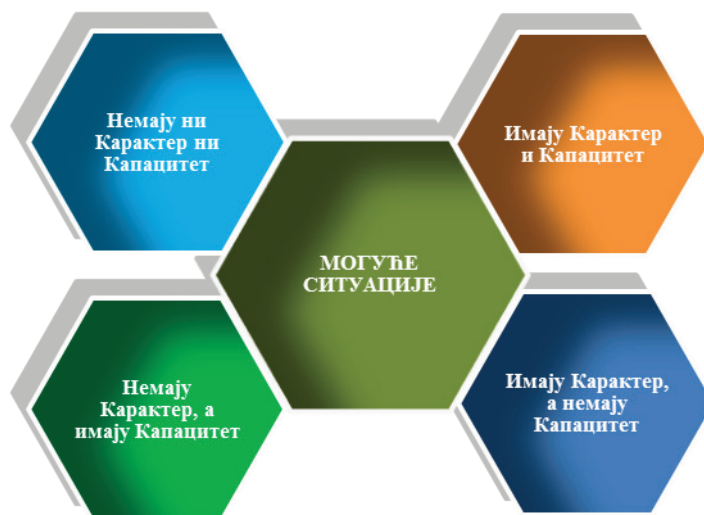
или менице као расположивим инструментом обезбеђења за наплату потраживања. Уколико су за обезбеђење пласмана узета и Овлашћења и менице, прво се активирају Овлашћења;

5. Уколико до 30-ог дана доспела обавеза није измирена, шаље се електронским путем захтев надлежном за *покретање поступка наплате активирањем инструмената обезбеђења садужника*.

Реакција у првих 5 дана од настанка доцње је најважнија. Уколико до 20-ог дана дужник и даље није измирио своју обавезу, **кредитни менаџер** је у обавези да у року од 5 (пет) дана закаже састанак са клијентом на ком би се одлучило да ли се иницира принудна наплата или се предлаже одређена стратегија намирења. Такође, уколико радник банке процени да иницирање принудне наплате може изазвати негативне ефекте по клијентову отплатну способност, те да је криза ликвидности пролазног карактера могуће је додатно одлагање блокаде пословног рачуна. Такође, клијенту је потребно ставити до знања о потенцијалним консеквенцама неплаћања:

- Евидентирање доцњи/блокада доводи до немогућности даљег задуживања и учествовања на тендерима;
- Блокада изазива „домино“ ефекат (остали повериоци такође покрећу блокаду);
- Банка може да се позове на Уговор о кредиту где има права да након 2 неизмирене рате прогласи кредит доспелим (поготово када има садужника или други „чврсти“ колатерал);
- Немогућност наплате са рачуна може проузроковати стечај;
- Наплата доспелих обавеза из личне имовине;
- Подношење кривичне пријаве због издавања менице без покрића (из тог разлога предузеће може бити део истраге пореских и других државних органа);
- Наплатом из колатерала банка ће подмирити све трошкове и затезне камате које су настале у међувремену;
- Губитак личног и пословног кредибилитета у окружењу.

Кредитни менаџер је у обавези да састави записник са састанка, као и Инфо листу која треба да садржи основне податке о досадашњем поступању клијента, узроку насталих проблема и процену њиховог временског трајања, блокадама рачуна, разлогу кашњења, предлогу клијента, предлог надлежног кредитног менаџера о плану намирења доспелих обавеза, као и о средствима обезбеђења и имовини клијента, садужника, јемаца, те друге, за наплату, релевантне податке.



Слика 1. Матрица капацитет (hard facts) / карактер (soft facts)
Извор: Шушњар, 2012.

Уколико се предлаже репрограм/реструктурирање, у Инфо листи мора бити наведена тачна динамика враћања доспелих обавеза у наредном периоду, односно прецизно мора бити утврђена висина уплате, додатни рок који се даје клијенту за измирење доспелих обавеза и предвиђена средства обезбеђења.

Предлог може бити и проглашење кредита доспелим и покретање правног поступка уколико не постоји могућност наплате на други начин.

Инструменти обезбеђења се активирају према следећем редоследу:

- Депозит правног или физичког лица;
- Овлашћења директног задужења;
- Менице;
- Овлашћења директног задужења и менице садужника или јемца правног лица;
- Хартије од вредности;
- Гаранција друге банке или фонда;
- Менице садужника или јемца физичког лица;
- Залога;
- Хипотека.

1.3 ПОСТУПАЊЕ ОД ТРАНСФЕРА У “WORKOUT” СТАТУС ДО КОНАЧНЕ НАПЛАТЕ ПОТРАЖИВАЊА

Након истека 90 дана од доспећа потраживања (може и пре), наплата доспелог потраживања прелази у work out статус и искључиву надлежност Службе за проблематичне кредите (WO) која спроводи све даље активности везане за одређивање стратегије намирења и наплату спорних потраживања.

Проблематични кредит представља стање укупног преосталог дуга појединачног кредита (укључујући износ у доцњи):

- по основу кога Дужник касни са отплатом главнице или камате 90 или више дана од иницијалног рока доспећа;
- по основу кога дужник касни мање од 90 дана, али је Банка проценила да је способност Дужника да отплати дуг погоршана и да је отплата дуга у пуном износу доведена у питање. (Народна банка Србије. (8. Јануар 2013.). *Методологија за изрду образаца ИРП и НПЛ 1-3*. Преузето 15. Јануара 2013. са сајта http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55_6/metodologija_IRP_NPL.pdf)

Поступак који спроводи надлежни запослени у WO се састоји из четири целина:

1. Детаљна анализа;
2. Контакт са клијентом;
3. Потенцијалне стратегије намирења;
4. Мониторинг одобрене и спроведене стратегије намирења.

Детаљна анализа се односи на анализу достављених и доступних докумената који се превасходно односи на:

- Документацију везану за средства обезбеђења (да ли је уписано у надлежне регистре и са којим редом, висина потраживања која имају виши степен првенства у односу на потраживање банке, да ли постоји процена вредности средства обезбеђења и од кад датира, информације о тренутном стању колатерала и да ли је колатерал променио власника);
- Достављене финансијске извештаје и податаке добијене из постојеће базе информација Банке;
- Основне податаке о клијенту;
- Процену трошкова и очекиване дужине намирења;
- Документације везане за садужнике;
- Структуре власништва друштва.

Поред наведеног, део анализе надлежног запосленог у WO је и анализа податка о промету преко рачуна, о евентуалној блокади, као и претходни пословни односи са клијентом. Детаљна анализа треба да обухвати и прикупљање података из средстава јавног информисања о клијенту, власницима и управи.

Контакт са клијентом може бити телефонским путем или у виду заказивања састанка и/или обиласка клијента. Надлежни запослени у WO, током контакта, клијента мора упозорити на озбиљност ситуације у којој се налази, да банка са великом пажњом посматра активности клијента и да је банка одлучна и решена да доспело потраживање намири, чак и врло брзом применом ригорозних мера у случају да

клијент на адекватан начин не сарађује са банком. Уколико банка поседује адекватна средства обезбеђења, клијенту се морају на разумљив начин предочити последице њиховог активирања, уз истовремено указивање да је мирно решење обострани интерес. Приликом прикупљања информација, не сме се изгубити из вида да се одређени подаци могу сакривати или прилагођавати, те у том смислу разговор треба усмерити у правцу изналагања стварног стања.

У циљу постизања што бољег ефекта у наплати, надлежни запослени у ВО може да врши заказивање састанка у оквиру Банке, обилазак клијента, обилазак места где су лоцирана средства обезбеђења у циљу прикупљања информација директним увидом на лицу места .

У случају посете клијенту неопходно је извршити: верификацију података из достављених извештаја, разјашњење разлога кашњења, утврђење коначног рока за плаћање, оцену способности управе, процену обима производње, броја запослених, промена у пословању од момента наступања проблема, обилазак производних капацитета, анализу профитабилности пословања, реалност пројекција краткорочних и дугорочних стратегија фирме, тржишта.

У случају посете надлежни запослени у ВО обавезно обилази и средства обезбеђења и утврђује њихово тренутно стање. Посебну пажњу треба посветити покретним стварима која служе као средство обезбеђења потраживања. Главни ризик код покретних ствари огледа се у њиховом лаком и брзом отуђењу, продавању њених виталних и највреднијих делова или уопште било ком другом губитку пуне државине.

Поред посете клијенту, ВО може организовати и састанке са садужницима, којима ће се поред информација и упозорења која се износе клијенту, објаснити још и дужникова позиција, висина потраживања банке, предочити озбиљност ситуације у којој се налазе и понудити решења. Једна од опција је и заједнички састанак у банци између представника банке, дужника, садужника и солидарних јемаца у циљу заједничког упознавања са ситуацијом и, у случају потребе, њиховог међусобног сучељавања. У ситуацијама, када је садужник уједно и дужник Банке, потребно је водити рачуна о томе да принудна наплата од садужника не угрози његов капацитет отплате редовних пласманима, поготово када је изложеност садужника код банке већа од изложености основног дужника.

Након састанка или извршеног обиласка, писани извештај са састанка сачињава надлежни запослени у ВО, који ће садржати информације из овог става, са посебним нагласком на опис разлога застоја у пословању и предлозима клијента.

Потенцијалне стратегије намирења. Два основна избора које надлежни запослени у ВО има приликом одређивања потенцијалне стратегије намирења су да ли ће се потраживање банке намирити добровољним или принудним процесом. У пракси није неуобичајено да се најбољи резултати могу постићи комбинацијом стратегија, односно предузимањем активности усмерених и на процес добровољне наплате и на процес принудне наплате, у зависности од ситуације и става клијента.

За примену добровољног процеса, као стратегије намирења, неопходно је да се стекну следећи кумулативни услови:

- неопходно је да се код дужника ради само о временски краћој или привременој неликвидности односно неспособности за плаћање, као и да постоји основана способност клијента да генерише довољне приходе и добит, из којих ће моћи да поштује договорену стратегију намирења и
- потребно је да је и сам дужник заинтересован за сарадњу и показује активну улогу у изналагању начина да своје доспеле и будуће обавезе добровољно измири након што се са дужником усагласи модалитет добровољне наплате лошег пласмана, нужно је да дужник и поступа у складу са договором.

Најважније врсте добровољног процеса су репрограм и реструктурирање потраживања.

Репрограм потраживања као модел решења наплате потраживања треба да тежи ка комбинацији са уговарањем додатних средстава обезбеђења како би се позиција Банке у што бољој мери заштитила.

Реструктурирање потраживања у складу са прописима НБС се спроводи на предлог ВО за клијенте који се налазе у workout статусу.

Додатне опције које се појављују приликом одређивања репрограма/реструктурирања могу бити: продужење рока отплате, додатан пласман, уговарање гресе периода, смањење уговорене камате, заустављање обрачуна затезне камате, отпис дела, уговарање додатних средстава обезбеђења.

Реструктурирање пословања привредног друштва ради постизања солвентности у сарадњи са екстерним консултантима прихваћеним од стране банке. Овај процес представља ангажман екстерних консултаната прихваћених од стране клијента, а на иницијативу банке, за обављање послова независне анализе пословања одабраних привредних друштава из кредитног портфолија банке. Циљ ангажмана је идентификација кључних ризика повезаних с финансијском позицијом и пословањем клијента, планираном реорганизацијом и могућим опцијама имплементације реорганизације и на крају предлагању опција о могућностима клијента за отплату дуга према банци, на бази очекиваног повраћаја, времену потребном за повраћај као и изводљивости/ризичу појединих опција.

Суштина ангажмана екстерних консултаната је да се путем писаног извештаја који би кроз низ саветодавних активности, усмерених ка клијенту и његовом пословању, предложи организациона промена, реорганизација процеса рада, смањење трошкова или друга мера, којом би се клијент довео у позицију да, поново из свог потенцијала, измирује доспеле обавезе. Овај модел захтева веома висок ниво сарадње на страни клијента. Према томе, реорганизацију привредног друштва треба применити само у случају да је клијент спреман на овако висок ниво утицаја, сарадње и пружања свих неопходних информација.

Опције у оквиру овог процеса најчешће су усмерене ка давању предлога за: реинвестирање, унапређење оперативне и/или финансијске активности, унапређење производног/продајног процеса, појављивање на новим тржиштима, проналажење инвеститора заинтересованих за докапитализацију клијента, затварање непрофитабилних делова друштва, раскид или модификацију неповољних уговора, трансформацију дугова у удео друштва, угужење клијентових дужника, преговарање са осталим повериоцима друштва како би се репрограмирала дуговања према њима, извршила компензација или чак постигао договор о отпису дела дуга, решавање проблема вишка радника, продају дела активе како би се покрила дуговања.

Остале стратегије потраживања ради намирења обавеза према банци могу да се огледају у **продаји потраживања, добровољној продаји средстава обезбеђења, преузимању дуга од стране трећег солвентног лица** (у случају да дужник није у блокади), **приступању дугу или делу дуга** (у случају да дужник није у блокади).

Након детаљне анализе финансијских и ревизорских извештаја, информација добијених директним увидом на лицу места, средстава обезбеђења, компаративне анализе могућих стратегија намирења, кредитне историје, досадашњег понашања клијента, тржишне позиције, области привређивања и свих других расположивих података, ВО сачињава предлог одлуке надлежног тела.

У случају да се као потенцијална стратегија намирења одреди принудни процес, средство извршења се опредељује Одлуком о стратегији намирења. Одлука о средству извршења представља резултат претходно спроведене анализе и процене најпродуктивнијег вида намирења (економичан, ефикасан и делотворан поступак). Уколико је као средство обезбеђења успостављена хипотека она се по правилу увек активира, осим у случају када ће се на други начин остварити брже намирење или уштеда или је висина дуга несразмерна вредности некретнине.

Мониторинг одобрене и спроведене стратегије намирења. Активности запослених у банци су усмерене на контролу спровођења договорене стратегије намирења. У константном су контакту са клијентом, преговарају у погледу новонасталих услова за добровољно намирење или судско поравнање, те и даље врше праћење процеса наплате, све до коначне наплате/отписа предметног потраживања.

ЗАКЉУЧАК

Сврха управљања потраживањима јесте редовна контрола квалитета кредитног портфолија, а у циљу правовремене идентификације потенцијалних проблема и избегавања тј. ублажавања негативних ефеката и материјалних губитака по банку. Ревизија и праћење пословања подразумева правовремено идентификовање негативних кретања у пословању клијената, слабење отплатног капацитета и других

негативних информација које могу довести до погоршања кредитне способности клијената и/или угрожавања колатералне позиције банке.

У периоду снажне кредитне експанзије, од 2006. до 2008. године, настале услед тржишне борбе банака за ширење базе клијената и флексибилне кредитне анализе, дошло је до „краткорочне“ презадужености клијената и ненаменског трошења средстава кредита. Затим, банкарски сектор је имао изузетно ниске захтеве за колатералом према својим клијентима. Додатно, процена вредности тих колатерала, посебно за кредите одобраване на дуг рок, није била адекватна, јер су вредности биле прецењене услед експанзије економске активности. Једноставно речено, банке су биле орјентисане искључиво на комерцијалне активности односно продају кредита. Развојем светске економске кризе која је погодила и Републику Србију и настанком проблема у уредном сервисирању обавеза, банке су своје захтеве за колатералом и квалитетнијом кредитном анализом значајно пооштриле, али се ова мера пре свега односила само на пласмане новим и значајно повећање изложености према постојећим клијентима. Такође, стиче се утисак да су банке, услед знатно бржег раста кредита у кашњењу од раста нивоа укупних пласмана, затечене кулминацијом НПЛ-а са потпуно необученим кадровима и недостатком оперативних инструкција у сегменту управљања потраживањима.

Ако уземемо у обзир да су тренутно највећи изазови за пословање банкарског сектора у Србији смањена кредитна способност клијената, као и тражња за кредитима, али пре свега висок ниво проблематичних кредита (НПЛ), долазимо до закључка да управљање потраживањима није луксуз већ потреба сваког доброг програма кредитирања. Оно не само да помаже менаџменту банке да брзо уочи проблематичне кредите, већ представља и сталну проверу Службе за управљање кредитирањем у смислу да ли се придржавају кредитне политике. Контрола кредита такође помаже руководству у оцени укупне изложености ризику институције и њених евентуалних будућих потреба у погледу већег обима капитала. Управо је то и проузроковало значајну прекласификацију клијената у лошије категорије и утицало на раст резервисања за процењене губитке. Коначно, поједине банке у Србији су принуђене да изврше докапитализацију, као последица раста резервисања по проблематичним пласманима, како би испуниле регулаторне критеријуме за пословање.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Царић С., Витез М., Веселиновић П. Ј. (2006). *Привредно право*. Нови Сад: Привредна академија.
- Гилберт Д.Р. (2006). *Арена продаје*. Београд: Океан.
- Хелер Р. (2009). *Приручник за менаџере*. Београд: Профил књига.
- Јанковић С., Момчиловић О., Милошевић С. (2010). *Маркетинг на једноставан начин*. Нови Београд: Адмирал боокс.
- Михаел Ј. Р, Сандра Р. (2005). *Пословне комуникације*. Загреб: Масмедиа.
- Мисија В. (1998). *Кредитни послови са њемачким банкама*. Загреб: Масмедиа.
- Прокопијевић М. (2010). *Слобода избора*. Београд: Завод за уџбенике.
- Радичић М., Раичевић Б. (2008). *Финансије у теорији и пракси*. Београд: Дата статус.
- Ристић Ж., Комазец С. (1997). *Финансијски менаџмент*. Београд: Чегоја.
- Rose, P., S. (1983). Loans in trouble in a troubled Economy. *Canadian Banker and ICB Review* 90.
- Стоун Д., Пејтон Б., Хин. Ш. (2011). *Тешки разговори*. Београд: Моно и мањана.
- Ван Хорн Ц. Ј., Вацховић М. Ј. (2007). *Основи финансијског менаџмента*. Београд: Дата статус.
- Викторија Ј. (2008). *Ризици у банкарском пословању*. Београд: Стубови културе.
- Вуњак М. Н. (2010). *Финансијски менаџмент*. Суботица: Пролетер.
- Вуњак М. Н., Ковачевић Д. Љ. (2011). *Банкарство*. Суботица: Пролетер.
- Народна банка Србије. (8. Јануар 2013.). *Методологија за изрду образаца ИРП и НПЛ 1-3*. Преузето 15. Јануара 2013. са сајта http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/55/55_6/metodologija_IRP_NPL.pdf

Зеленовић В. (2008). *Маркетинг у банкарству*. Каћ: Копи комерц доо.